

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2007156199

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

# 交通银行财富管理业务竞争战略研究

Research on the competitive strategies of the Wealth  
Management Business of Bank of Communications

贺 波

指导教师姓名：戴 亦 一 教授

专 业 名 称：工商管理(EMBA)

论文提交日期：2013 年 7 月

论文答辩日期：2013 年 月

学位授予日期：2013 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2013 年 7 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 论 文 摘 要

随着全球经济步入后经济危机时代，世界经济缓慢复苏，但复苏的基础不牢固、进程不平衡，从而也促进了国际金融发生了深刻的变化。就我国而言，货币政策已由“适度宽松”转向“稳健”；人民币国际化步伐逐步加快；国内多层次金融市场体系建设日趋完善；“利率市场化、资产证券化、存款理财化”的特征日益明显；商业银行生存发展的模式也从传统的存贷款、结算为主逐步转向全方位、立体化、复合式的金融解决方案，以财富管理为代表的各项新兴业务和市场的蓬勃兴起，也给各商业银行的转型发展带来了挑战与机遇。商业银行同质化竞争的局面将开始发生改变，交通银行作为国内第五大商业银行，采取什么样的竞争战略，可以在未来日趋激烈的竞争构建差异化的竞争优势，是一个值得需要思考的问题。

本文首先采用了 PEST 宏观环境分析方法，从政治法律、经济、技术和社会文化四个方面对财富管理业务发展所处的宏观环境进行了分析，又运用了波特五力分析模型分析了该行业的竞争结构，从而找寻出交通银行所面临的威胁和机会。然后对银行内部的资源进行了审视，明确了银行的竞争优势和劣势。接着运用战略要素评价法和 SWOT 分析法，通过定量和定性的分析，同时应用了适用性和可行性的标准进行了评估，得到了银行应当采取差异化竞争战略。最后本文从产品差异化、服务差异化、品牌差异化三个维度对交通银行的差异化战略进行了分析。在实行差异化战略的过程中，人才建设、产品研发和评价体系三个要素尤为重要，所以在文章末尾笔者指出交通银行在这三个方面存在的问题，并提出了一些建议。

**关键词：**财富管理；竞争战略；差异化



## **Abstract**

With the global economy into the post economic crisis era, world economy is slowly recovering. Yet the recovery is neither firmly established nor balanced, thus tremendous changes have taken place in the field of international finance. In our country, monetary policy has shifted from "moderately loose" to "prudent"; the pace of RMB internationalization is gradually accelerating; the multi-level financial market system is being completed; "interest rate liberalization, asset securitization, deposits of financial management" has become increasingly apparent; The survival and development mode of commercial banks is gradually changing from traditional deposit and loan, settlement mainly to full-scale, three-dimensional, compound financial solutions. The booming of the Wealth management, as the representative of the new business and market, has brought a golden opportunities and challenges to the transformation and development of the commercial banks. The situation of the homogenization competition in commercial banks will now change, Bank of communications, as the fifth major commercial banks, take what kind of competitive strategy to build the competitive advantage of difference in the increasingly fierce competition in the future, is about a problem worthy of.

This paper has, first of all, adopted PEST macro environment analysis method, approaching the macro environment from legal-political, economical, technical, and social aspects. And then it analyzed the competition structure of this industry with the Potter-five strength model. In this way, it finds of the potential threatens and opportunities that Bank of communications is facing. It has as well scrutinized the inside resources of the bank to define the competitive advantage and inferiority. It again uses strategy-elements-evaluating method and SWOT analysis method, through both quantitative and qualitative perspective, under the standard of applicability and feasibility, reached the conclusion: the company should adopt the Differentiating strategy. The paper finally goes into the details of Differentiating strategy by specifying products difference, service difference, and brand difference

perspectives. The three key elements of implementing Differentiating strategy are a robust human resources system, a product research and development system, and an evaluation system. This paper pointed out the current corresponding problems in Bank of communications, and put forward some suggestions.

**Key words:** Wealth management; Competitive strategies; Differentiation.

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究的背景和意义 .....	1
第二节 研究内容和思路 .....	2
第二章 竞争战略理论综述 .....	4
第一节 战略管理理论的发展及战略层次 .....	4
第二节 竞争战略理论及制定方法 .....	6
第三节 竞争战略主要分析工具 .....	10
第三章 交通银行竞争战略环境分析 .....	14
第一节 交通银行及财富管理业务介绍 .....	14
第二节 中国财富管理市场发展现状 .....	16
第三节 宏观环境 PEST 分析 .....	18
第四节 行业竞争环境分析 .....	23
第五节 交通银行竞争内外部环境分析 .....	28
第四章 交通银行竞争战略分析与选择 .....	38
第一节 交通银行竞争战略客户需求分析 .....	38
第二节 交通银行竞争战略评估 .....	39
第五章 交通银行竞争战略实施方案 .....	42
第一节 差异化竞争战略要点 .....	42
第二节 竞争战略实施若干建议 .....	44
第六章 研究主要结论 .....	48
参考文献.....	49
致    谢.....	50



## Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Background.....</b>	<b>1</b>
Section 1	Research background and objectives.....	1
Section 2	Research subject and Analysis frame.....	2
<b>Chapter 2</b>	<b>Theories review of competitive strategy.....</b>	<b>4</b>
Section 1	Evolution of strategic management and level of strategy.....	4
Section 2	Methods of making competitive strategy.....	6
Section 3	Analysis tools of competitive strategy.....	10
<b>Chapter 3</b>	<b>Environmental analysis of Bank of communications....</b>	<b>14</b>
Section 1	Introduction of the Wealth Management of BOC .....	14
Section 2	Present situation of the wealth management market .....	16
Section 3	PEST analysis of macro environment.....	18
Section 4	Analysis of competition structure.....	23
Section 5	Analysis of on external/internal Environment of BOC.....	28
<b>Chapter 4</b>	<b>Analysis and selection of competitive strategy.....</b>	<b>38</b>
Section 1	Analysis of the competitive strategy of the VOC .....	38
Section 2	Evaluation of competitive strategy in BOC .....	39
<b>Chapter 5</b>	<b>Implementation of competitive strategy.....</b>	<b>42</b>
Section 1	Key points of differentiating strategy.....	42
Section 2	Suggestions on implementation of differentiating strategy.....	44
<b>Chapter 6</b>	<b>Main Conclusions .....</b>	<b>48</b>
<b>Reference Books.....</b>		<b>49</b>
<b>Acknowledgement.....</b>		<b>50</b>



## 第一章 绪论

本章主要介绍国内商业银行财富管理业务兴起的背景，以及在该背景下研究交通银行竞争战略的意义，并对研究的内容、方法、思路进行归纳总结。

### 第一节 研究的背景和意义

财富管理<sup>①</sup>指以客户为中心，设计出一套全面的财务规划，通过向客户提供现金、信用、保险、投资组合等一系列的金融服务，将客户的资产、负债、流动性进行管理，以满足客户不同阶段的财务需求，帮助客户达到降低风险、实现财富增值的目的。财富管理范围包括现金储蓄及管理、债务管理、个人风险管理、保险计划、投资组合管理、退休计划及遗产安排。财富管理的核心是以客户为中心，合理分配资产和收入，不仅要考虑财富的积累，更要考虑财富的保障。

现代私人财富管理业务以现代私人银行的形式在瑞士起源，在欧美国家已经有近百年历史。二十世纪七十年代以来，全球商业银行在金融创新浪潮的冲击之下，财富管理业务获得了快速发展。

我国财富管理业务始于 1996 年。当年，中信银行广州分行最早成立“私人理财中心”。随着国内居民收入水平的日益提高，理财意识的不断增强，个人理财市场规模持续扩大。同时，伴随利率市场化推进，商业银行以存贷利差为主的盈利模式经受挑战，“高资本消耗、高信贷投放、高成本运营”的传统经营模式也难以维持。因此商业银行纷纷将目光投向财富管理为代表的零售银行业务。财富管理业务已成为包括商业银行在内的国内各金融机构争夺的热点。

交通银行于 2006 年提出财富管理的概念，并率先在个人业务领域打造“沃德财富”品牌，在公司业务领域打造“蕴通财富”品牌将这些服务发展为国内银行业最齐全、覆盖面最广的财富管理系列。2009 年及 2010 年，交通银行连续两届蝉

---

<sup>①</sup> “财富管理”是近年来在我国金融服务业中出现的一个新名词。最早由上世纪 90 年代美国经纪人，银行和保险公司为顶级高端客户提供财务咨询而提出的概念。

联《银行家》<sup>①</sup>杂志（中国）评选的“最佳财富管理银行”。

除交行外，包括国有四大行及招行、中信、光大在内的诸多商业银行也纷纷在财富管理业务方面投入众多资源，财富管理市场的竞争也日益激烈。本文研究的主要内容是从个人业务的领域出发，提出交通银行应如何面对其内外部环境，采取何种竞争战略以在激烈竞争中赢得更多的市场空间，建立起自己的竞争优势，在未来的竞争中继续保持其领先的地位。

## 第二节 研究内容和思路

本文的内容分为六个部分：第一部分是绪论，简单的介绍了研究这个课题的背景及其意义，并归纳了研究的思路；第二部分是对战略管理理论的历史进行了梳理，然后介绍了竞争战略理论及其制定方法，简要地了解主要的竞争战略分析工具；第三部分首先对交通银行及财富管理业务发展现状进行了描述，然后采用了 PEST 宏观环境分析方法和波特五力分析模型，找到交通银行所面临的威胁和机会，同时对公司内部的资源进行了审视，明确公司的竞争优势和劣势。第四部分运用战略要素评价法和 SWOT 分析法，通过定量和定性的分析得出交通银行应该采用差异化战略，并对差异化战略从适用性和可行性两个标准进行了评估。第五部分从产品差异化、服务差异化、品牌差异化三个方面对交通银行的差异化战略进行了分析，并指出公司的人才建设、产品研发和服务体系三个方面存在的问题，并提出相应的建议。最后一部分对研究的结论和研究不足的地方进行了归纳。论文框架图见图 1-1。

<sup>①</sup> 《银行家》杂志(中国)创刊于 2001 年，编辑出版：银行家杂志社，出版人：李仲年，总编：刘向东。

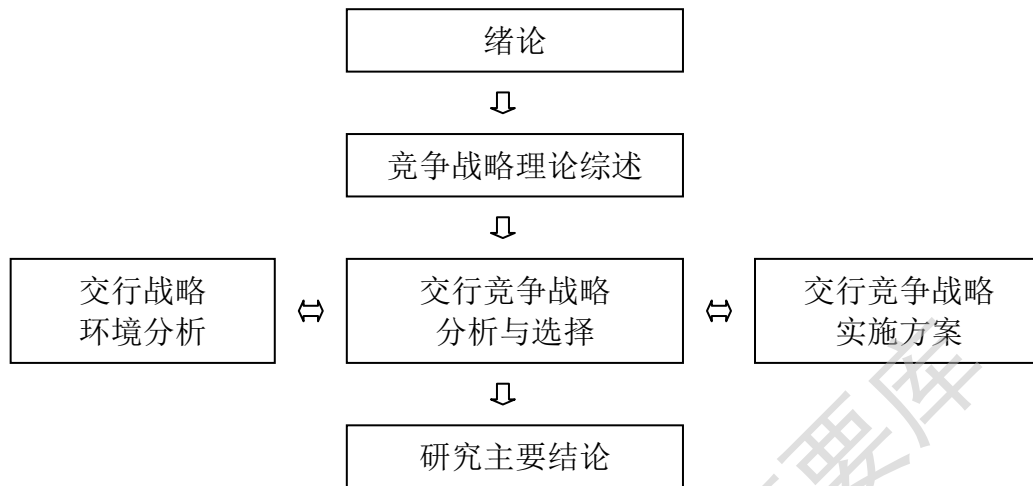


图 1-1：论文结构框架图

## 第二章 竞争战略理论综述

为了帮助企业获得竞争优势，西方经济学界和管理学界很早就开始重视企业竞争战略研究，从而大大推动了企业竞争战略理论的发展与创新。本章对战略管理理论的发展及竞争战略的相关理论进行了论述，以期为全文的分析奠定一个坚实的理论支持。

### 第一节 战略管理理论的发展及战略层次

战略<sup>①</sup>在中国源于兵法，指将帅的智谋，后来指军事力量的运用。现在战略一词已经广泛地应用在企业领域。伴随着企业的不断发展，战略管理理论也在不断地完善。

#### 一、战略管理理论的发展

战略管理理论起源于二十世纪的美国，它萌芽于二十年代，形成于六十年代，在七十年代得到大发展，八十年代受到冷落九十年代又重新受到重视。战略管理理论在其产生和发展的四十多年时间里，主要经历了战略规划学派、环境适应学派与逻辑改良主义、产业组织学派与波特的战略思想、资源基础学派与核心竞争力理论、动态竞争学派等阶段。

战略规划学派认为资源配置不仅是社会的任务，也是企业等经济组织的任务。经济组织的战略任务就是资源的配置过程，也就是资源与机遇的匹配过程。基本的工具有 SWOT 分析和波士顿矩阵等。但是战略规划学派有着致命的弱点：它假设环境是可预测，而环境是在不断变化；它要确定明确的目标，而企业往往对目标模糊化；它注重现有资源与未来资源匹配，没有创新意识。1970 年代以来的动荡环境动摇了企业组织对战略规划的信仰，而以环境不确定为基础的“环境适应学派”应运而生，这一学派强调“战略的动态变化”，即最合适的战略

<sup>①</sup> “战略”——“strategy”一词源于希腊语“strategos”，意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其涵义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库